

学校编码: 10384  
学号: X2009157114

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

房地产企业战略成本管理研究

薛里青

指导教师 傅元略教授

厦门大学

厦门大学

硕士学位论文

房地产企业战略成本管理研究  
Research on Strategic Cost Management in  
Real Estate Enterprise

薛里青

指导教师姓名: 傅元略教授  
专业名称: 会计硕士(MPAcc)  
论文提交日期: 2013年4月  
论文答辩日期: 2013年 月  
学位授予日期: 2013年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_  
评阅人: \_\_\_\_\_

2013年4月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日



## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 摘 要

房地产一直在国民经济中扮演着重要的角色。近年来，国家频频出台调控政策来抑制房价的过快增长，房地产企业的利润因此受到严重影响。面对这样的环境，房地产企业要想生存和发展，保持较高的利润率，就必须高度重视并且科学地进行成本管理。而传统的成本管理方法已经不能满足房地产企业长期、复杂的成本管理的需求，因此，就需要将战略成本管理引入到房地产企业成本管理中去了。

本文采取以理论研究结合案例的方式，以定性分析的方法对房地产企业战略成本管理的全过程进行分析和总结。首先，系统回顾了战略成本管理理论及总结了战略成本分析框架，分析了房地产企业成本的构成及管理现状。然后，将战略成本管理理论和房地产企业的管理实际相结合，提出了房地产企业战略成本管理的内容和框架。最后，通过理论性阐述和实际案例分析的方式，详细介绍了运用战略成本分析和适当的成本管理方法进行房地产企业战略成本管理的全过程。

本文的主要贡献点在于：第一，对战略成本管理现有主要理论进行系统梳理，并以经典的桑克模式为基础，以战略成本分析和定位为出发点，将价值链分析、成本动因分析和供应链分析融为一体，新构建了战略成本管理理论框架。第二，根据房地产行业的特点和战略成本管理的理论相结合，本文提出了房地产企业战略成本管理的内容，在此基础上结合战略成本管理理论框架，构建了房地产企业战略成本管理框架。第三，本文以一个实际房地产企业的项目为案例，以理论联系实际的研究方法详细阐述了房地产企业战略成本管理体系的建立步骤，并总结了其应用的要点、效果和存在的问题。

**关键词：**战略成本；成本动因；价值链分析



## Abstract

The real estate keeps playing an important role in the national economy. In recent years, the government has issued policies frequently in order to prevent the price of real estate from rising too quickly, so the real estate enterprises' profits have been affected seriously. In order to survive and develop, and maintain high profit margin in such situation, the real estate enterprises have to pay great attention to cost management and do it scientifically. However, the traditional cost management method can't meet the real estate enterprises' needs for long-term and complicated cost management. Therefore, it is necessary to take the strategic cost management into the real estate enterprises.

This thesis analyzes and summarizes the whole process of strategic cost management in real estate enterprise at the base of qualitative analysis, combined with the method of theoretical expatiation and case study. Firstly, the thesis makes a system review on the theory of strategic cost management, summarizes the analytical framework of strategic cost management and analyzes the composition and the current situation of strategic cost management in real estate enterprise. Then, it makes combinations of the strategic cost management theory and the management practice of real estate enterprise, puts forward the theory framework of strategic cost management in real estate enterprise. Finally, by the means of theoretical exploration and analysis of actual case, it describes the entire process of strategic cost management in real estate enterprise in details, using strategic cost analysis and proper cost management methods.

The contributions of this research are as follows: (1) It outlines the main current theories of strategic cost management systematically, and based on the classical SHANK theory, it combines the analyses of value chain, cost driver and supply chain into the integrated framework of strategic cost management theory. (2) Based on the characteristics of real estate industry, and considering the above-mentioned theory framework of strategic cost management, this thesis puts forward the theory



framework of strategic cost management in real estate enterprise. (3) This thesis uses an actual project in a real estate enterprise as a case, gives detailed descriptions of the steps of establishing the cost management system in real estate enterprise by the method of combining theories with practice, and summarizes the key points, effects and the existing problems of the application.

**Key Words:** Strategic cost ; Cost driver ; Value chain analysis.

厦门大学博硕

# 目 录

<b>第一章 导论</b>	1
1.1 研究背景	1
1.2 问题的提出	2
1.3 国内外战略成本管理理论的研究	4
1.3.1 国外研究现状	4
1.3.2 国内研究现状	6
1.4 研究目的和意义	7
1.5 研究方法和论文框架	8
1.5.1 研究方法	8
1.5.2 论文框架	8
1.6 本文的贡献点	10
<b>第二章 战略成本管理的有关理论</b>	11
2.1 战略成本管理概念及框架	11
2.1.1 传统成本管理的局限	11
2.1.2 战略成本管理的概念	11
2.1.3 战略成本管理的框架	12
2.2 战略成本定位分析	15
2.2.1 战略成本定位分析的概念	15
2.2.2 战略成本定位分析的方法	15
2.2.3 战略成本定位分析的内容	18
2.3 价值链分析	20
2.3.1 价值链及价值链分析的概念	20
2.3.2 价值链分析的内容	21
2.4 供应链成本管理	25
2.4.1 供应链与供应链管理的概念	25
2.4.2 供应链成本管理概念及方法	26

2.5 目标成本法 .....	27
2.6 本章小结 .....	28
<b>第三章 房地产企业战略成本管理概述 .....</b>	<b>30</b>
3.1 房地产行业的特点 .....	30
3.1.1 房地产的相关概念 .....	30
3.1.2 房地产开发的特征 .....	30
3.1.3 房地产开发的流程 .....	32
3.2 房地产企业成本构成及管理现状分析 .....	32
3.2.1 房地产企业成本构成 .....	33
3.2.2 房地产企业成本管理现状 .....	34
3.3 房地产企业战略成本管理的内容和特点 .....	36
3.4 房地产企业战略成本管理的必要性 .....	37
3.5 房地产企业战略成本管理的框架 .....	38
3.6 本章小结 .....	39
<b>第四章 建立房地产企业战略成本管理体系——以 X 公司 L 项目为例 .....</b>	<b>40</b>
4.1 房地产企业战略成本管理研究目标、步骤和方法 .....	40
4.1.1 房地产企业战略成本管理目标 .....	40
4.1.2 房地产企业战略成本管理体系建立步骤 .....	40
4.1.3 房地产企业战略成本管理研究方法 .....	41
4.2 X 公司及 L 项目简介 .....	41
4.2.1 X 公司简介 .....	41
4.2.2 L 项目简介 .....	42
4.3 X 公司 L 项目战略成本定位分析 .....	43
4.3.1 房地产企业战略成本定位分析概述 .....	43
4.3.2 X 公司 L 项目战略成本定位分析 .....	44
4.4 X 公司 L 项目价值链分析 .....	47
4.4.1 房地产企业价值链分析 .....	47
4.4.2 X 公司 L 项目价值链分析 .....	48

<b>4.5 X 公司 L 项目供应链分析 .....</b>	<b>52</b>
4.5.1 房地产企业供应链分析 .....	52
4.5.2 X 公司 L 项目供应链分析 .....	53
<b>4.6 X 公司 L 项目成本动因分析 .....</b>	<b>57</b>
4.6.1 结构性成本动因分析 .....	58
4.6.2 执行性成本动因分析 .....	59
<b>4.7 目标成本法在 X 公司 L 项目的应用 .....</b>	<b>61</b>
4.7.1 L 项目目标成本的确定和分解 .....	61
4.7.2 L 项目实际成本与目标成本对比分析 .....	63
<b>4.8 本章小结 .....</b>	<b>65</b>
<b>第五章 结论 .....</b>	<b>67</b>
5.1 结论 .....	67
5.2 需要进一步研究的问题 .....	68
<b>参考文献 .....</b>	<b>70</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>74</b>

# Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Research background.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problem Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Research on domestic and international theories of strategic cost management.....</b>	<b>4</b>
1.3.1 Abroad research status.....	4
1.3.2 Domestic research status.....	6
<b>1.4 Research purpose and significance.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Research Content,method and framework.....</b>	<b>8</b>
1.5.1 Research method.....	8
1.5.2 Thesis framework.....	8
<b>1.6 Thesis contribution.....</b>	<b>10</b>
<b>Chapter 2 Strategic cost management theories.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Concept and framework of strategic cost management.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Limitations of traditional cost management.....	11
2.1.2 Concept of strategic cost management.....	11
2.1.3 Framework of strategic cost management.....	12
<b>2.2 Strategic cost position analysis.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Concept of strategic cost position analysis.....	15
2.2.2 Methods of strategic cost position analysis.....	15
2.2.3 Content of strategic cost position analysis.....	18
<b>2.3 Value chain analysis.....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Concept of value chain and value chain analysis.....	20
2.3.2 Content of value chain analysis.....	21
<b>2.4 Supply chain cost management.....</b>	<b>25</b>
2.4.1 Concept of supply chain and supply chain management.....	25

---

2.4.2 Concept and methods of supply chain cost management.....	26
<b>2.5 Target costing.....</b>	<b>27</b>
<b>2.6 Summary.....</b>	<b>28</b>
<b>Chapter 3 Strategic cost management in real estate enterprise</b>	
<b>summary.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Introduction of real estate industry.....</b>	<b>30</b>
3.1.1 Concept of real estate.....	30
3.1.2 Characteristics of real estate.....	30
3.1.3 Process of a real estate project.....	32
<b>3.2 Cost structure of real estate enterprise and its management analysis.....</b>	<b>32</b>
3.2.1 Cost structure of real estate enterprise.....	33
3.2.2 Cost management analysis of real estate enterprise.....	34
<b>3.3 Content and characteristics of strategic cost management in real estate</b>	
<b>enterprise.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Necessity of strategic cost management in real estate enterprise.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Framework of strategic cost management in real estate enterprise.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6 Summary.....</b>	<b>39</b>
<b>Chapter 4 Establish strategic cost management system in real estate</b>	
<b>enterprise——With X company L project as an example.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 The target,procedures and methods of research on strategic cost</b>	
<b>management in real estate enterprise.....</b>	<b>40</b>
4.1.1 research target of strategic cost management in real estate enterprise....	40
4.1.2 procedures of establishing strategic cost management system in real	
estate enterprise.....	40
4.1.3 research methods of strategic cost management in real estate	
enterprise.....	41
<b>4.2 X company and L project profile.....</b>	<b>41</b>
4.2.1 X company profile.....	41

4.2.2 L project profile.....	42
<b>4.3 Strategic cost position analysis of X company L project.....</b>	<b>43</b>
4.3.1 Strategic cost position analysis of real estate enterprise summary.....	43
4.3.2 Strategic cost position analysis of X company L project.....	44
<b>4.4 Value chain analysis of X company L project.....</b>	<b>47</b>
4.4.1 Value chain analysis of real estate enterprise summary.....	47
4.4.2 Value chain analysis of X company L project.....	48
<b>4.5 Supply chain analysis of X company L project.....</b>	<b>52</b>
4.5.1 Supply chain analysis of real estate enterprise summary.....	52
4.5.2 Supply chain analysis of X company L project.....	53
<b>4.6 Cost drive analysis of X company L project.....</b>	<b>57</b>
4.6.1 Structural cost driver analysis.....	58
4.6.2 Execution cost driver analysis.....	59
<b>4.7 Application of target cost management in X company L project.....</b>	<b>61</b>
4.7.1 Identification and decomposition of target cost in L project.....	61
4.7.2 Comparative analysis of actual cost and target cost in L project.....	63
<b>4.8 Summary.....</b>	<b>65</b>
<b>Chapter 5 Conclusions.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1 Conclusions.....</b>	<b>67</b>
<b>5.2 Problems needing further research.....</b>	<b>68</b>
<b>References.....</b>	<b>70</b>
<b>Postscript.....</b>	<b>74</b>

## 第一章 导论

### 1.1 研究背景

上世纪九十年代,随着福利分房制度的结束,商品房开始成为人们关注的焦点。而我国的房地产业也迅速发展壮大,短短数年间便成为了支撑我国国民经济的支柱产业,其上影响着国家的经济兴衰,下关系着百姓的生活,在现代社会经济生活中有着举足轻重的地位。

房地产对国民经济有着十分显著的拉动作用。1997 年,房地产开发投资在扣除土地购置费后占国内生产总值的比重为 3.9%,2007 年这一比重已经提高到了 10.3%;1997 年—2004 年间,房地产开发投资对 GDP 增长速度的贡献率为 11.6%,2007 年,这一比率达到了 23.2%,而这还不包括房地产行业增加的就业岗位,以及对其他产业产生的间接拉动<sup>①</sup>。据统计,每 100 元的房地产需求可带动 34 元的机械设备制造业需求、33 元的金属产品制造业需求、19 元的建筑材料和其他非金属矿物制品业需求、19 元的化学工业需求、17 元的采掘业需求、17 元的炼焦、煤气和石油加工业需求,以及 10 元的住房装修需求<sup>②</sup>。

我国的房地产行业起始于上世纪八十年代,经历了萌芽期、爆发期与平稳期、活跃期和目前所处的调控期。在房地产产业快速发展的初期,巨大的市场需求带动了房地产行业的井喷式发展。由于准入门槛较低,利润却极为可观,房地产产业链的各个环节都吸引了大量的投资。在鼎盛时期,几乎所有有实力的公司都涉及了房地产业,几乎所有有经济能力的人都在买房或计划买房。

与之相伴的,房价也在房地产业的繁荣发展中节节攀升。2003 年我国城市房价大约是普通家庭收入的 4—5 倍,尚处在合理范围之内,但很快一些城市的房价就突破了这一防线,甚至达到了 14—15 倍。房价暴涨的原因是多方面的,需求增长、成本上涨、通货膨胀、房地产投机等都是重要的影响因素,但不管怎样,房价的过快过高上升对国计民生都是不利的,为了控制房价上涨,从 2005 年开始国家相继出台国六条、2006 年的国八条和 2007 年的四次加息、2010 年的国十一条及新国十条、2011 年的新国八条、以及 2013 年最新的国五条等宏观调

<sup>①</sup>信力建. 别让房地产商当替罪羊[EB/OL]. [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_48b0011f0100aye6.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_48b0011f0100aye6.html), 2008-10-31.

<sup>②</sup>刘湘明. 房改:内需启动[J]. IT 经理世界, 2008, (3):43-45.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕